

Министерство здравоохранения Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Уральский государственный медицинский университет»
факультет Психолого-социальной работы и высшего сестринского образования
кафедра Управления сестринской деятельностью

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ ПУТЕМ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (на примере Стоматологического салона «Новодент» ООО «Наша марка» г. Екатеринбурга)

Направление подготовки Сестринское дело
Квалификация Академическая
медицинская сестра. Преподаватель
Допущена к защите: « 30 » апреля 2018 г.
Зав.кафедрой Шурыгина Е.П.
д.м.н., доцент
Дата защиты 24 мая 2018 г.
Оценка отлично

Исполнитель: Петрова
Юлия Андреевна
Группа ОСД-315
Руководитель: Панченко А.Ю.
к.э.н., доцент
Нормоконтролер Иванова Н.В.
старший преподаватель
Рецензент Горина Т.А.
главная медицинская сестра

Екатеринбург, 2018

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ ..	5
1.1. Понятие, типы, виды конфликтов	5
1.2. Причины и последствия конфликтов	9
1.3. Методы управления конфликтами	12
1.4. Методы профилактики конфликтов	18
1.5. Влияние конфликтов на социально-психологический климат в коллективе медицинской организации	20
2. АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В СТОМАТОЛОГИЧЕСКОМ САЛОНЕ «НОВОДЕНТ»	22
2.1. История создания и характеристика организации	22
2.2. Анализ медицинского персонала	24
2.3. Методы и методики исследования	26
2.4. Оценка результатов исследования социально-психологического климата в коллективе	29
2.4.1. Анализ темперамента личности по методике Г. Айзенка ...	29
2.4.2. Анализ стилей поведения в конфликтных ситуациях по К. Томасу	30
2.4.3. Анализ социально-психологического климата по методике О.С. Михалюка и А. Ю. Шалыто	31
3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ КОНФЛИК- ТАМИ ПУТЕМ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО- ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В СТОМАТОЛОГИЧЕСКОМ САЛОНЕ «НОВОДЕНТ»	39
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	42
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	43
ПРИЛОЖЕНИЯ	

ВВЕДЕНИЕ

Конфликт – является важным элементом в работе любой организации. Специфика организаций здравоохранения отличается от других учреждений и сфер, что ведет за собой особенности управления возникающими конфликтами.

В учреждениях здравоохранения существуют подразделения разных уровней: от кадров, которые занимаются непосредственным лечением пациентов до подразделений обслуживания и обеспечения.

Любая медицинская организация требует наличия сотрудников от высшего до низшего звена с различным уровнем образования и квалификации, из-за чего присутствуют социальные группы с разным уровнем материального обеспечения, развития и возрастного состава. В медицинских коллективах часто преобладают сотрудники женского пола. Практически везде наблюдается дефицит кадров всех уровней. На фоне этих особенностей возрастает вероятность появления конфликтов разных видов и уровней.

Актуальность данной темы заключается в том, что проблемная ситуация для учреждения здравоохранения состоит в сложности выбора методов управления конфликтами, координации всей многосложной структуры. Конфликты любого рода могут повлиять на снижение качества оказываемых услуг, работоспособности, снижение репутации отдельной личности или организации в целом. Конфликтные ситуации могут привести к текучести кадров.

По специфике своей работы каждый сотрудник вынужден общаться как с коллегами, так и с пациентами. От индивидуально - поведенческих особенностей, таких как темперамент, коммуникативные способности, уровень агрессивности в отношениях зависит выбираемый стиль поведения в конфликтах.

Цель: разработка рекомендаций по управлению конфликтами на основе изучения социально-психологического климата в организации.

Задачи:

- 1) изучить теоретические аспекты управления конфликтами;
- 2) проанализировать социально-психологический климат в Стоматологическом салоне «Новодент»;
- 3) разработать рекомендации по управлению конфликтами путем совершенствования социально-психологического климата в Стоматологическом салоне «Новодент».

Объект исследования: социально-психологический климат в коллективе медицинских работников Стоматологического салона «Новодент».

Предмет исследования: процесс управления конфликтными ситуациями в Стоматологическом салоне «Новодент».

Методы исследования:

- 1) аналитический (изучение литературных источников);
- 2) социологический метод (анкетирование персонала);
- 3) метод наблюдения;
- 4) метод экспертных оценок.

База исследования: Стоматологический салон «Новодент» ООО «Наша марка».

Дипломная работа включает в себя введение, три главы, заключение, список используемой литературы, приложения.

В работе представлено 17 таблиц, 13 рисунков, 5 приложений. Общий объем работы 57 страниц.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ

1.1. Понятие, типы, виды конфликтов

Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личность, группа или организация в целом) вступает в противоречие с интересами другой стороны. [6]

Слово «конфликт» происходит от латинского *conflictus* - столкновение и практически в неизменном виде входит в другие языки (*conflict* - англ., *konflikt* - нем., *conflit* - франц.). Анализ определений конфликта, принятых в различных современных неспециальных энциклопедиях, обнаруживает их сходство.

Как правило, содержание понятия конфликта раскрывается через следующие значения:

- 1) состояние открытой, часто затяжной борьбы;
- 2) состояние дисгармонии в отношениях между людьми, идеями или интересами; столкновение противоположностей;
- 3) психическая борьба, возникающая как результат одновременного функционирования взаимно исключающих импульсов, желаний или тенденций. [7]

В таблице 1 рассмотрим определение конфликта с точки зрения российских авторов.

Таблица 1 – Определение конфликта с точки зрения российских авторов¹

«Конфликт – это...»	Автор/Источник
1	2
«...столкновение чего-то с чем-то»	Ф.Е. Василюк
«...это сторона взаимодействия людей в обществе, своего рода клеточка социального бытия. Это форма отношений между потенциальными или актуальными субъектами социального действия, мотивация которых обусловлена противостоящими ценностями и нормами, интересами и потребностями»	А.Г. Здравомыслов
«...трудно разрешимое противоречие, связанное с острыми эмоциональными переживаниями»	А.П. Егидес

¹ Составлено автором по материалам источников [5, 13, 9, 1, 25]

1	2
«...наиболее деструктивный способ развития и завершения значимых противоречий, возникающих в процессе социального взаимодействия, а также борьба подструктур личности»	А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов
«...такая характеристика взаимодействия, в которой не могущие сосуществовать в неизменном виде действия взаимодействуют и взаимозаменяют друг друга, требуя для этого специальной организации. При этом важно учитывать, что действие можно рассматривать и во внешнем, и во внутреннем плане. Вместе с тем любой конфликт представляет собой актуализировавшееся противоречие, то есть воплощенные во взаимодействии противостоящие ценности, установки, мотивы. Можно считать достаточно очевидным, что для своего разрешения противоречие непременно должно воплотиться в действиях в их столкновении. Только через столкновение действий, буквальное или мыслимое, противоречие себя и являет»	Б.И. Хасан

Структура конфликта - это совокупность устойчивых и статичных элементов конфликта, образующих его целостность.

Структурные характеристики представляют собой составные элементы конфликта. Они отражают компоненты, без которых существование конфликта невозможно: отсутствие любого из них из пространства конфликта либо полностью исключает существование конфликта, либо существенно меняет его характер.[6] Структура конфликта представлена на рисунке 1.

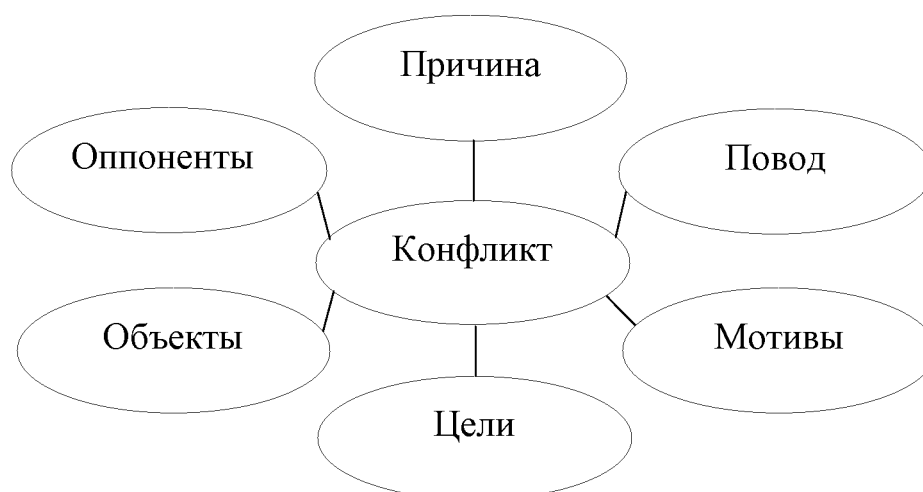


Рисунок 1 - Структура конфликта

Формы выражения конфликта во многом зависят от уровня развития личности, коллектива, возраста участников конфликта, их индивидуального жизненного опыта, личностных качеств, типа конфликта, специфики деятельности коллектива, от стиля управления коллективом.

Скрытая форма - это состояние неудовлетворенности, внутреннее несогласие с действиями, решениями руководителя, актива, что может проявляться в формальном исполнении требований, равнодушии, высокомерии, самоизоляции от коллектива, интригах.

Открытая форма может быть активной и пассивной. К активным формам проявления конфликта относятся открытые столкновения: острые ссоры, споры, бунт, драки, отказ выполнять требование, задание, разные формы неподчинения, саботаж, мстительность, агрессивность, аффективные действия. Пассивная форма может выражаться в сознательном уходе в мир фантазий, наркомании, алкоголизме. [7]

Формы проявления конфликта представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Формы проявления конфликта²

Формы проявления	Описание
Столкновение	Проявления этой формы многообразны. В одних случаях столкновение проявляется исключительно в борьбе, в попытках противников обезоружить друг друга. Другие формы столкновения больше похожи на поединки – главное доказать свое преимущество над другим. Иногда основной целью является установление господства над другими людьми, с тем чтобы подчинить их своим интересам или использовать их ради собственной выгоды
Оборонительная реакция	«Маленький и незаметный»; «кругом враги»; смена «масок» и «костюмов»
Отчуждение	Равнодушие, конвенциональная корректность

Типы конфликта по степени проявления, процессу и результату представлены на рисунке 2.

Конфликт

² Составлено автором по материалам источников [4, 5]



Рисунок 2 – Типы конфликта

Основные стадии протекания конфликта:

- 1) стадия потенциального формирования противоречивых интересов, ценностей, норм;
- 2) стадия перехода потенциального конфликта в реальный или стадию осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов;
- 3) стадия конфликтных действий;
- 4) стадия снятия или разрешения конфликта. [4]

Отечественный исследователь А. Г. Здравомыслов, основываясь на работах Н. Смелзера, приводит следующий ряд уровней конфликтующих сторон, которые представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Ряд уровней конфликтующих сторон по А.Г Здравомыслову ³

Тип конфликтов	Причины возникновения конфликта
----------------	---------------------------------

²Составлено автором по материалам источников [13]

<i>Межиндивидуальные конфликты:</i> 1) по вертикали (руководитель-подчиненный); 2) по горизонтали (между субъектами одного иерархического уровня управления); 3) по типу социальной формализации (служебные, неслужебные)	Организационно-технические (распределение ресурсов, неудовлетворительные коммуникации, различия в целях и т.д.); социально-психологические (индивидуально-психологические особенности, позиция, статус, роль)
<i>Межгрупповые конфликты:</i> 1) между структурными подразделениями; 2) между группами сотрудников одного подразделения; 3) между руководством организации и персоналом; 4) между администрацией и профсоюзами	Нарушение правовых норм, неудовлетворительные коммуникации и условия труда, взаимозависимость по выполняемым задачам, амбиции лидеров, групповой экстремизм
<i>Конфликты типа «личность-группа»:</i> 1) между руководителем и коллективом организации или структурного подразделения; 2) между сотрудником коллективом организации или структурного подразделения;	Стиль управления, низкая компетентность руководителя, сильное влияние отрицательно настроенных микрогрупп и их лидеров, нарушение групповых норм

В качестве примера могут быть приведены и другие классификации, которые, различаясь по степени претензий на всеобъемлющий характер, в сущности оказываются довольно близки друг другу по содержанию и выделяемым типам конфликтов. [7]

1.2. Причины и последствия конфликтов

Все конфликты имеют несколько причин, основными из которых являются ограниченность ресурсов, которые надо делить, различия в целях, в представлениях и ценностях, в манере поведения, уровне образования, а также плохие коммуникации.

Описание причин конфликта представлено в таблице 4.

Таблица 4 – Причины конфликтов⁴

Причины	Описание
1. Распределение ресурсов	Необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта
2. Взаимозависимость задач	В организациях, где основой организационной схемы являются отделы, руководители взаимозависимых подразделе-

⁴ Составлено автором по материалам источников [14, 21]

Причины	Описание
	лений подчиняются одному общему начальству более высокого уровня, тем самым уменьшая возможность конфликта, который возникает по чисто структурным причинам
3. Различия в целях	Возможность конфликта растет по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что подразделения могут сами формулировать свои цели и большее внимание уделять их достижению, чем достижению целей организации
4. Различия в представлениях и ценностях	Вместо того, чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для группы или личных потребностей
5. Различия в манере поведения и жизненном опыте	Различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений
6. Неудовлетворительные коммуникации	Неудовлетворительные коммуникации могут быть как причиной, так и следствием конфликта. Они могут действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Другие распространённые проблемы передачи информации, вызывающие конфликт - неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе

Способы и методы определения причин конфликта. Методы картографии конфликта Х. Корнелиуса и Ш. Фэйра:

- 1) определение конфликта в общих чертах;
- 2) выявление лиц, которые вовлечены в конфликт;
- 3) определение подлинных потребностей и опасения каждого из главных участников конфликта.

Любой конфликт имеет последствия. Руководитель должен понимать, что конфликты могут влиять на социально-психологический климат в коллективе. В таблице 5 рассмотрены конструктивные и деструктивные последствия конфликта.

Таблица 5 - Последствия конфликта⁵

Конструктивные	Деструктивные
1) проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон; 2) стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих проблемных ситуациях; 3) уменьшение возможности синдрома группового мышления и покорности, когда подчиненные не высказывают идей	1) неудовлетворенность персонала, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности труда; 2) сильная преданность своей группе, сопровождающаяся ненужной и непродуктивной конкуренцией с другими группами организации; 3) уменьшение степени соперничества в будущем; 4) представление о другой группе как о «spare»; 5) прекращение взаимодействия и общения между сторонами; 6) увеличение враждебности между сторонами; 7) смещение акцента: придание большего значения победе, чем решение проблемы

Конфликт может выполнять как положительные, так и отрицательные функции (табл. 6).

Таблица 6 – Позитивные и негативные функции конфликта⁶

Позитивные функции	Негативные функции
Разрядка напряженности между конфликтующими сторонами	Большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте
Получение новой информации об оппоненте	Снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе
Сплочение коллектива и повышение уровня профессиональной зрелости	Представление о побежденных группах как о врагах
Стимулирование к изменениям и развитию	Чрезмерное увлечение процессом конфликтного взаимодействия
Снятие синдрома покорности у подчиненных	Уменьшение степени сотрудничества между частью коллектива
Диагностика возможностей оппонентов	Сложное восстановление деловых отношений («шлейф конфликта»)

Как негативные, так и позитивные последствия конфликтов нельзя абсолютизировать, рассматривать вне конкретной ситуации. Реальное соотношение функциональных и дисфункциональных последствий конфликта непосредственно зависит от их природы, порождающих их причин, а также от умелого управления конфликтами. [15]

⁵ Составлено автором по материалам источников [16, 23]

⁶ Составлено автором по материалам источников [10, 23]

1.3. Методы управления конфликтами

Управление конфликтом - важнейшая функция менеджера в формировании благоприятного климата в коллективе. Это целенаправленное воздействие на устранение причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта. Руководитель всегда находится в центре любого конфликта в организации и призван разрешать его всеми доступными средствами.

Цель управления конфликтами: предупреждение их деструктивного развития. Часто используется понятие *урегулирования конфликта*. Понятие урегулирования конфликта часто понимается как «мягкое» воздействие на конфликт, а также как его частичное или временное решение. Достигнутый таким образом «мир», или компромисс, непрочен и недолговечен: поскольку исходная причина соперничества не устранена. [15]

Разрешение конфликта представляет собой устранение полностью или частично причин, породивших конфликт, либо изменение целей участников конфликта.

Методы управления конфликтами представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Методы управления конфликтами⁷

Методы	Описание	Примеры
Внутриличностные	заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение, высказать свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны другого человека	- идентификация; - вытеснение; - сублимация; - регрессия; - проекция; - замещение; - рационализация; - отрицание

⁷ Составлено автором по материалам источников [15, 16, 24]

Структурные	это методы воздействия преимущественно на организационные конфликты, возникающие из-за неправильного распределения полномочий, организации труда, принятой системы стимулирования	<ul style="list-style-type: none"> - разъяснение требований к работе; - координационные и интеграционные механизмы; - общеорганизационные цели; - использование систем вознаграждения
Межличностные	При создании конфликтной ситуации или начале развертывания самого конфликта его участникам необходимо выбрать форму, стиль своего дальнейшего поведения с тем, чтобы это в наименьшей степени отразилось на их интересах	<ul style="list-style-type: none"> - избегание; - сотрудничество; - соперничество; - компромисс; - приспособление
Переговоры	Представляют широкий аспект общения, охватывающие многие сферы деятельности индивида. Как метод решения конфликтов переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для конфликтующих сторон	<p>условия для переговоров:</p> <ul style="list-style-type: none"> - существование взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте; - отсутствие значительного различия в возможностях (силе) субъектов конфликта; - соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров; - участие в переговорах сторон, которые реально могут принимать решения сложившейся ситуации [4]
Ответные агрессивные действия	Метод, являющийся крайне нежелательным для преодоления конфликтных ситуаций. Применение этих методов приводит к разрешению конфликтной ситуации с позиции силы, в том числе с использованием грубой силы, насилия. Однако бывают ситуации, когда разрешение конфликта возможно только данными методами	<p><i>«Мы оценили Вашу работу, и нам показалось, то Вы не знаете элементарных основ своей профессии»</i></p> <p>Примеры конкретных вариантов ответов: «Вот я влип», «о, я не только неуч, но и бездарь», «и именно поэтому я способен взглянуть свежим взглядом на то, что у вас тут происходит», «Вы с полной ответственностью делаете это утверждение?»</p>

Основываясь на изложенном С. М. Емельяновым, можно выстроить трехмерную модель стратегий поведения в конфликте и более полно учесть значимые факторы процесса формирования конфликтного поведения. Рассмотрим более подробное описание методов управления конфликтами.

Внутриличностные методы управления конфликтами заключаются в умении правильно организовать свое собственное поведение и высказывать

свою точку зрения, не активизируя при этом психологические защитные реакции со стороны оппонента. Для решения внутриличностных конфликтов важно:

- 1) установить факт конфликта;
- 2) определить его вид и причины;
- 3) применить соответствующий способ решения.

Решение внутриличностного конфликта может быть конструктивным и деструктивным. Во время конструктивного преодоления внутриличностного конфликта достигается душевное равновесие, осознается и становится управляемой собственное поведение. После конструктивного решения конфликта отходит тревога, связанная с воспоминаниями о нем, улучшается качество профессиональной и иной деятельности человека, становится более эффективной взаимодействие с другими людьми.

Деструктивный развитие и разрешение конфликта приводит к углублению раздвоение личности, перерастания конфликта в жизненный кризис, к развитию невротических состояний, часто нуждаются в квалифицированном психотерапевтического или психиатрического вмешательства.

Факторами конструктивного разрешения внутриличностных конфликтов являются:

1. Индивидуальные социально-психологические качества личности, такие как, особенности интеллекта, темперамента, характера, эмоциональной и волевой сферы, степень социальной активности, установки, убеждения, ценностные ориентации, особенности самоидентификации и др.

2. Особенности ближайшего социального окружения - родные, друзья, коллеги и др. и их отношение к личности - забота, поддержка, сострадание, безразличие, вражда и т.д.

3. Жизненная ситуация, в которой находится личность (благоприятная, кризисная, катастрофическая и т.д.).

4. Специфика коммуникативного взаимодействия личности как с ближайшим социальным окружением, так и с макросредой: социально-

экономическими, политическими, социокультурными условиями жизни - взаимопонимание, сотрудничество, взаимопомощь, отстранение, неприятие, протест и т. Д.

Все эти факторы в своей совокупности в большей или меньшей степени влияют на ход и разрешения внутриличностных конфликтов. Однако, приоритетная роль принадлежит индивидуальным социально-психологическим особенностям личности. Поэтому, учитывая их, каждый человек должен выработать свою стратегию и свой стиль решения внутренних противоречий.

Психологи выделяют около 30 механизмов психологической защиты, мы рассмотрим такие, которые встречаются чаще всего.

1. *Идентификация* – это способ решения внутриличностного конфликта, который предусматривает моделирование индивидом поведения другого человека, как правило более самостоятельной и социально устойчивой. Применяется для повышения самооценности или для преодоления чувства тревоги, может быть вызвано реальными или мнимыми угрозами от другой личности или жизненной ситуации.

2. *Вытеснение* – это способ решения внутриличностного конфликта, который заключается в мотивированном забывании, "вытеснении" неприятных мыслей, событий в сферу бессознательного.

3. *Сублимация* – это способ решения внутриличностного конфликта, который предусматривает трансформацию избыточной психической энергии в более благоприятные формы социальной деятельности (творчество, наука, спорт, музыка).

4. *Регрессия* – это способ решения внутриличностного конфликта, который заключается в возвращении индивида к стереотипам поведения детства, где все проблемы решались легко. Это - неэффективный способ решения внутриличностного конфликта, поскольку человек, который не в состоянии результативно выйти из конфликтной ситуации, отстраняется от нее, возвращается в состояние, был для нее комфортным, благоприятным.

5. *Проекция* – это способ решения внутриличностного конфликта, который предусматривает возложение вины на другого человека. Придерживаясь такого механизма выхода из внутриличностного конфликта, человек приписывает источнику трудностей различные негативные качества с целью самовосприятия, самоутверждения самой себя на этом фоне.

7. *Замещение* – это способ решения внутриличностного конфликта, который заключается в снятии индивидом внутреннего напряжения путем агрессии по отношению к более слабым людям или внешним предметам.

8. *Рационализация* – это способ решения внутриличностного конфликта, который предусматривает объяснение человеком всех своих поступков желанием сохранить чувство собственного достоинства и самоуважение.

9. *Отрицание* – это способ решения внутриличностного конфликта, который заключается в нежелании (отказе) индивида думать о возможных последствиях тех событий, в которых он вынужден принимать участие.

Специалисты считают рациональными, полезными для индивида при решении внутриличностных конфликта такие механизмы психологической защиты как идентификация, сублимация, вытеснение, и алогичными, бесполезными, не позволяющими активно разрешить противоречия и эффективно выйти из конфликта - регрессия, отрицание, замещение и др.

Структурные методы:

Разъяснение требований к работе – эффективный метод управления и профилактики конфликтов. Все работники должны четко знать и представлять, какие результаты от него требуются, его права и обязанности, ответственность, полномочия, этапы работы. Метод реализуется путем ознакомления с должностными инструкциями, распределением прав и ответственности по уровням управления.

Координационные механизмы представляют собой использование структурных подразделений в организации, которые в случае необходимости могут вмешаться и разрешить спорные вопросы.

Общеорганизационные цели. Данный метод предполагает разработку или уточнение общеорганизационных целей с тем, чтобы усилия всех сотрудников были объединены и направлены на их достижение.

Система вознаграждений. Материальное и нематериальное стимулирование сотрудников может быть использовано в качестве метода управления конфликтом. При грамотном влиянии на поведение людей можно избежать конфликтных ситуаций, а если они возникли, то свести их к конструктивному исходу.

Межличностные стили разрешения конфликтов:

1. *Избегание.* Человек старается уйти от конфликта, не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение столкновений, не вступать в обсуждение вопросов, приводящих к разногласиям.

2. *Сотрудничество.* Субъект старается разрешить конфликт в свою пользу, но при этом должен учитывать интересы оппонента. В сотрудничестве разрешение конфликта предполагает поиск выгодного обеим сторонам исхода. Наиболее типичными обстоятельствами, когда используется этот стиль, можно считать следующие:

- 1) если обе стороны конфликта имеют одинаковые ресурсы и возможности;
- 2) если разрешение этого конфликта выгодно, и ни одна из сторон не устраняется от него;
- 3) если между оппонентами давние и взаимовыгодные отношения;
- 4) если у каждой из сторон вполне объяснимые цели, которые они могут объяснить;
- 5) если у каждой из сторон есть иные пути выхода из кризиса.

3. *Соперничество* характеризуется активной борьбой оппонентов за свои интересы, применением всех доступных для них средств достижения поставленных целей: применением власти, принуждения, средств давления на оппонентов, использованием зависимости других участников от него. Соперничество целесообразно в экстремальных и принципиальных ситуациях, при дефиците времени и при высокой вероятности опасных последствий.

4. *Компромисс.* Данный стиль характеризуется принятием точки зрения стороны оппонента, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях. Компромисс минимизирует (но не исключает) негативные последствия и часто дает возможность быстро разрешить конфликтную ситуацию удовлетворив обе стороны.

5. *Приспособление.* Стиль приспособления проявляется в том, что личность совершает какие-либо действия, ориентируясь на поведение других людей, однако при этом не стремится отстаивать свои интересы. Один из участников конфликта признаёт доминирующую роль оппонента и уступает ему в их противостоянии.

Подобный стиль для разрешения конфликта рекомендуется выбирать в следующих случаях:

- 1) при необходимости сохранения мирных отношений с оппонентом или целой группой;
- 2) при недостаточной власти, чтобы одержать победу;
- 3) когда победа для оппонента важнее, чем для вас;
- 4) когда невозможно избежать конфликта, а сопротивление может навредить. [10]

1.4. Методы профилактики конфликтов

Конфликт, как и любые взаимодействия людей, регулируется нормами социального поведения. Нормативное регулирование конфликтов делает систему более стабильной, определяет долговременный порядок развития и разрешения конфликтов. Большое значение при этом имеют нравственные нормы, затрагивающие представления о правильном и неправильном поведении, справедливости, порядочности и т.п.

Профилактика конфликтов важна не только в социальном плане, но и в личностном.

Другой существенной задачей является конфликтологическая грамотность, предполагающая овладение стратегиями эффективного взаимодействия, способами разрешения и предупреждения конфликтов, возможностями перевода конфликта из деструктивного русла в конструктивное, навыками саморегуляции в конфликте и так далее.

Третья важная задача - осознанное отношение к собственным психологическим проблемам, понимание важности самоисследования и самосовершенствования, свободное и осознанное принятие толерантности как нормы существования и сосуществования. [197]

Конфликтологами использован ряд способов поддержания и развития сотрудничества. К ним можно отнести следующие:

1) вовлечение в общее дело потенциальных оппонентов, объединяя их общей целью;

2) толерантность к партнеру - «вхождение» в положение партнера, понимание его трудностей, выражение сочувствия; уважительное отношение к нему,

3) взаимное дополнение состоит в использовании таких черт партнера (потенциального соперника), которыми не обладает первый субъект. Развивая и используя эти качества в совместной деятельности, можно укрепить взаимное уважение и сотрудничество и избежать ненужных конфликтов;

4) отказ от дискриминации, что означает недопущение подчеркивания различий между партнерами, какого-либо превосходства одного над другим;

5) поддержание хорошего настроения, положительных эмоций снимает напряженность, вызывает симпатию к партнеру и затрудняет возникновение конфликтной ситуации. [12]

1.5. Влияние конфликтов на социально-психологический климат в коллективе медицинской организации

Общеизвестно, что здоровые взаимоотношения между членами какого-либо коллектива, построенные на основе социалистической морали, атмосфера доброжелательства и настоящего товарищества - важнейшее условие его дисциплинированности и слаженной плодотворной работы. Это положение в применении к медицинскому коллективу, борющемуся за здоровье и жизнь пациентов, приобретает особое значение. Нормальные взаимоотношения между членами медицинского коллектива, здоровая моральная атмосфера играют важную роль в соблюдении норм медицинской деонтологии.

Оздоровление моральной атмосферы во врачебной среде – это одно из достижений современного здравоохранения. Врачи, вправе гордиться этим достижением. Однако среди громадной массы врачей, трудящихся в атмосфере товарищества, доброжелательства и движимых едиными целями - быть максимально полезными для больных, до сего времени имеются люди, бросающие тень на нашу профессиональную честь.

Конфликты создают напряжённые отношения в коллективе, переключают внимание сотрудников с непосредственных задач организации на «выяснение отношений». Конфликтные ситуации отрицательно сказываются на нервно-психическом состоянии и, соответственно, на социально-психологическом климате всего коллектива. Но, все же, конфликты могут привести и к улучшению условий труда, повышению качества оказываемых услуг и обслуживания. [22]

Позитивная роль конфликта может также заключаться в росте самосознания участников конфликта, если последние преследуют социально значимую цель. Во многих случаях конфликт формирует и утверждает определённые ценности, объединяет единомышленников, играет роль для безопасной и даже конструктивной эмоциональной разрядке. [14]

При изучении социально-психологического климата в медицинском учреждении необходимо учитывать групповое мнение – совокупность оценочных суждений, в которых выражается общее или преобладающее отношение ее членов к некоторым факторам, событиям, имеющим место как внутри груп-

пы, так и за ее пределами. Формирование благоприятной психологической атмосферы в коллективе и своевременное решение конфликтов – одна из главных задач менеджера. [21]

Руководителю учреждения здравоохранения предпочтительнее иметь в коллективе конструктивные конфликты, так как они способствуют сплочению коллектива, информируют менеджера о реальных потребностях и возможностях своих подчиненных.

В результате решения конструктивных конфликтов устраняются недочеты в организации труда, появляются новые идеи и методы работы, повышается активность персонала. Деструктивные же конфликты нанесут организации только вред, так как в основе этих столкновений лежат причины субъективного характера. [15]

2. АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В СТОМАТОЛОГИЧЕСКОМ САЛОНЕ «НОВОДЕНТ»

2.1. История создания и характеристика организации

Стоматология «НОВОДЕНТ» расположена в Кировском районе города Екатеринбурга. С 2001 года клиника оказывает полный комплекс услуг по оказанию всех видов стоматологической помощи. В стоматологии используются новейшие методики, современные материалы и высококачественное оборудование. В данном медицинском учреждении работают врачи-стоматологи с многолетним опытом работы, а также сертифицированные медицинские сестры.

Перечень выполняемой доврачебной медицинской помощи и направлений амбулаторно-поликлинической помощи представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Доврачебная медицинская и амбулаторно-поликлиническая помощь, оказываемая Стоматологическим салоном «Новодент»

Выполняемые виды работ (услуг)	Вид специализированной помощи
Диагностические возможности	- рентгенология;
Доврачебная медицинская помощь	- сестринское дело;
Амбулаторно-поликлиническая помощь, в том числе, при осуществлении специализированной медицинской помощи	- стоматология детская; - стоматологии терапевтическая; - стоматологии ортопедическая; - стоматологии хирургическая; - стоматологии ортодонтическая

Структура организации Стоматологического салона «Новодент» линейно-функциональная, так как функции управления лежат не на конкретном руководителе, а каждому нижестоящему руководителю делегируются полномочия в рамках выполняемых функций. Исполнители находятся в двойном подчинении. В линейно-функциональной структуре управления линейные руководители обладают линейными полномочиями, а функциональные – функциональными по отношению к нижестоящим линейным руководителям и линейными – по отношению к своим подчиненным.

Данная структура управления имеет свои достоинства и недостатки, которые отображены в таблице 10.

Таблица 10 – Достоинства и недостатки линейно-функциональной структуры

Достоинства	Недостатки
1) единство и четкость, распоряжительств; 2) согласованность действий исполнителей; 3) простота управления (один канал связи); 4) четко выраженная ответственность; 5) оперативность в принятии решений; 6) личная ответственность руководителя за конечные результаты деятельности своего подразделения	1) высокие требования к руководителю, который должен быть подготовлен всесторонне, чтобы обеспечивать эффективное руководство по всем функциям управления; 2) отсутствие звеньев по планированию и подготовке решений; 3) перегрузка информацией, множество контактов с подчиненными, вышестоящими и сменными структурами; 4) затруднительные связи между инстанциями; 5) концентрация власти в управляющей верхушке

Вид организации «Новодент» по признаку формализации, формам собственности, отношению к прибыли, по размерам организации и т.д. представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Вид организации «Новодент»

Вид организации по различным критериям	Описание
По признаку формализации	Формальная организация, имеющая четко поставленные цели, формализованные правила, структуру и связи
По формам собственности	Частная организация
По отношению к прибыли	Коммерческая организация. Основной целью является получение прибыли
По размерам организации	Малое предприятие (до 49 сотрудников)
По участию в различных секторах производства организации	Отрасль третичного цикла, организация которая оказывает услуги, необходимые для нормальной жизнедеятельности
Тип организации в связи со специфичностью и многообразием видов медицинской деятельности и работ, осуществляемых с целью обеспечения лечебно-диагностического процесса	Лечебно-профилактическое учреждение

Организационная структура управления Стоматологического салона «Новодент» представлена в Приложении 1.

2.2. Анализ медицинского персонала

В Стоматологическом салоне «Новодент» работают высококвалифицированные сотрудники. Рассмотрим подробнее укомплектованность кадрами в таблице 12.

Таблица 12 – Статистические данные по сотрудникам 2015–2017 гг.

Должность	Штатные характеристики	2015	2016	2017	Изменения			
					2015/2016		2016/2017	
					абс.	отн. %	абс.	отн. %
Врачи	По штату	9	9	9	0	0	0	0
	Физические лица	7	6	8	-1	-14,3	+2	33,3
	Укомплектованность штатных должностей физ. лицами, %	77,8	66,7	88,9	-11,1	-14,3	+22,2	33,3
	Имеющих категорию	7	6	8	-1	-14,3	+2	33,3
	% имеющих категорию	100	100	100	0	0	0	0
Медицинские сестры	По штату	7	7	7	0	0	0	0
	Физические лица	6	5	4	-1	-16,7	-1	-20
	Укомплектованность штатных должностей физ. лицами, %	85,7	71,4	57,1	-14,3	-16,7	-14,3	-20
	Имеющих категорию	3	2	2	-1	-33,3	0	0
	% имеющих категорию	50	40	50	-10	-20	+10	+25
Санитарки	По штату	3	3	3	0	0	0	0
	Физические лица	3	3	3	0	0	0	0
	Укомплектованность штатных должностей физ. лицами, %	100	100	100	0	0	0	0

Из таблицы видно, что укомплектованность штатных должностей врачей-специалистов уменьшилась в 2016 году в сравнении с 2015 годом и увеличилось в 2017 году в сравнении с 2016 годом.

Укомплектованность штатных должностей среднего медицинского персонала уменьшилась как в 2016 году в сравнении с 2015, так и в 2017, в отличие от 2016 года. Младший медицинский персонал был укомплектован на 100% все 3 года.

Квалификационный состав персонала Стоматологического салона «Новодент» рассмотрим в таблице 13.

Таблица 13 – Квалификационный состав персонала Стоматологического салона «Новодент» 2015-2017 гг.

Должность	2015	2016	2017
1	2	3	4
Обучились			
Врачи	2	1	1
Медицинские сестры	1	0	0
Не обучались 5 лет			
Врачи	1	0	1
Медицинские сестры	0	0	0
Аттестовались			
Врачи	1	3	2
Медицинские сестры	2	1	1
Имеют 1 квалификационную категорию			
Врачи	2	1	2
Медицинские сестры	1	0	0
Имеют 2 квалификационную категорию			
Врачи	2	2	3
Медицинские сестры	1	1	1
1	2	3	4
Имеют высшую квалификационную категорию			
Врачи	3	3	3
Медицинские сестры	1	1	1

Средний медицинский персонал очень ценится в стоматологическом коллективе. Сотрудники с высшей категорией дают определенный статус организации.

2.3. Методы и методики исследования

В данной работе были использованы следующие методы:

- 1) аналитический (изучение литературных источников);
- 2) социологический метод (анкетирование персонала);
- 3) метод наблюдения;
- 4) метод экспертных оценок.

В исследовании социально-психологического климата коллектива Стоматологического салона «Новодент», участвовали 15 человек – врачи, медицинские сестры и санитарки. В таблице 14 отображена характеристика респондентов по полу, возрасту и стажу.

Таблица 14 – Характеристика исследуемого персонала коллектива клиники «Новодент» по полу, возрасту и стажу

Показатель		Респонденты	
		Количество	Структура, %
Возраст	20-34	6	40
	35-44	3	20
	45-54	4	26,7
	Старше 55	2	13,3
Стаж	1-5	3	20
	6-10	4	26,7
	11-20	6	40
	Более 21	2	13,3
Пол	Мужчины	4	26,7
	Женщины	11	73,3

На рисунке 3 представлена характеристика респондентов по гендерной принадлежности, возрасту и стажу.

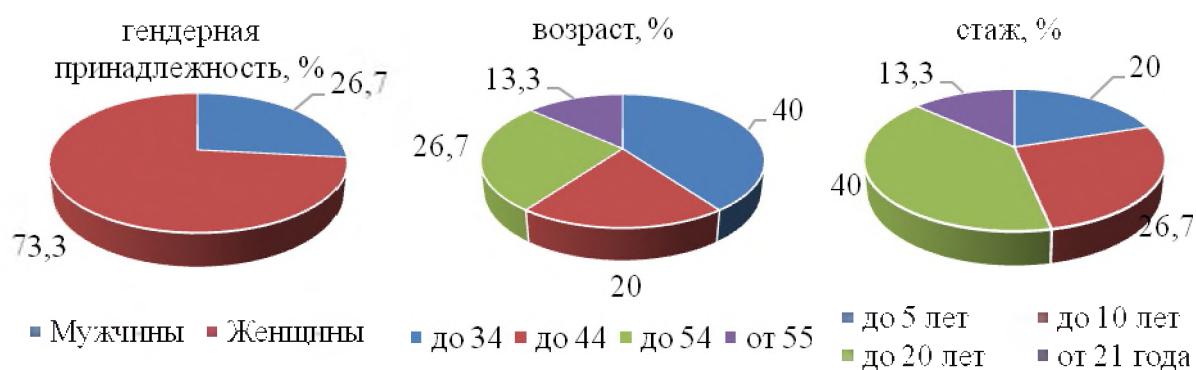


Рисунок 3 – Характеристика респондентов по гендерной принадлежности, возрасту и стажу

Преобладающая возрастная группа респондентов в клинике от 20 до 35 лет, преобладает женский пол. Средний стаж работы в сфере стоматологии 13,7 лет.

В нашей работе применялись следующие методики:

1. Анализ темперамента личности по методике Г. Айзенка (прил. 2).

Цель: выявление типа и особенностей темперамента человека для совершенствования в коллективе социально-психологического климата и эффективного распределения сотрудников по рабочим местам. [18]

Количество вопросов в анкете: 57.

Количество респондентов: 15.

2. Анализ стилей поведения в конфликтных ситуациях по К. Томасу (прил.3).

Цель: изучение личностной предрасположенности к конфликтному поведению, выявление определенных стилей разрешения конфликтной ситуации.

Методика использовалась в качестве ориентировочной для изучения адаптационных и коммуникативных особенностей личности, стиля межличностного взаимодействия. В России тест адаптирован Н.В. Гришиной.

Количество вопросов в анкете: 30.

Количество респондентов: 15.

3. Анализ социально-психологического климата по методике О.С. Михалюка и А. Ю. Шалыто (прил. 4).

Цель: диагностика имеющегося социально-психологического климата в коллективе, оценка эмоциональных, поведенческих и когнитивных компонентов в отношениях между коллегами. [12]

Количество вопросов в анкете: 8.

Количество респондентов: 15.

Оцениваются 3 компонента: эмоциональный, поведенческий и когнитивный.

Описание компонентов социально-психологического климата представлено в таблице 15.

Таблица 15 - Компоненты социально-психологического климата

Компоненты	Характеристика	№ вопроса
Эмоциональный	Критерий «нравится - не нравится», «приятный - не приятный». Переживание принадлежности к группе	1, 4, 7
Поведенческий	Критерий «желание - нежелание работать вместе». Этот компонент выявляется, когда люди начинают реагировать на других с позиции своего группового членства, а не с позиции отдельной личности	2, 5, 8
Когнитивный	Критерий «знание - незнание особенностей членов коллектива». Осознание человеком принадлежности к группе и достигается путем сравнения своей группы с другими.	3, 6

Для целостной характеристики компонента полученные сочетания ответов каждого испытуемого на вопросы по данному компоненту были обобщены следующим образом:

1) *положительная оценка* (к этой категории относятся те сочетания, в которых положительные ответы даны на все три вопроса, относящихся к данному компоненту, или два ответа положительные, а третий имеет любой другой знак);

2) *отрицательная оценка* (сюда относятся сочетания, содержащие три отрицательных ответа, или два ответа отрицательные, а третий может выступать с любым другим знаком);

3) *неопределенная, противоречивая оценка* (эта категория включает следующие случаи: на все три вопроса дан неопределенный ответ; ответы на два вопроса не определены, а третий ответ имеет любой другой знак; один ответ неопределенный, а два других имеют разные знаки). [8]

2.4. Оценка результатов исследования социально-психологического климата в коллективе

2.4.1. Анализ темперамента личности по методике Г. Айзенка

Медицинскому персоналу Стоматологического салона «Новодент» было предложено пройти тестирование из 57 вопросов, которые направлены на выявление их обычного поведения (прил. 3).

Для достижения психологической совместимости людей в коллективе необходимы два условия:

1. Совместимость характера, типа темперамента.
2. Высокий профессиональный уровень всех работающих в коллективе.

[2]

Рассмотрим результат исследования среди членов коллектива стоматологии представленный на рисунке 4.

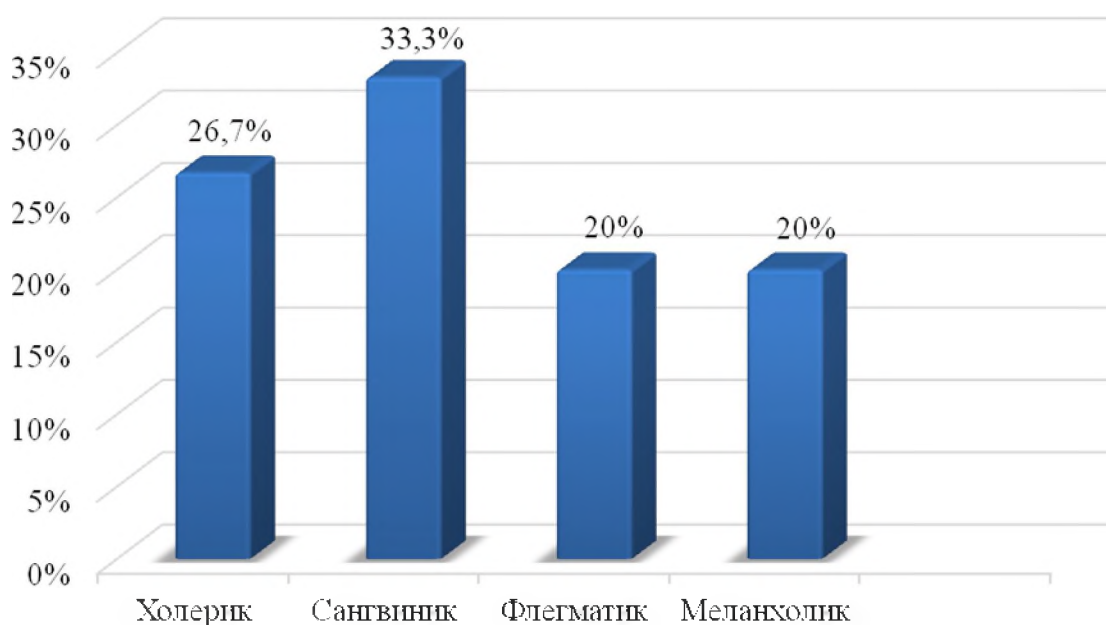


Рисунок 4 – Типы темперамента работников в стоматологии «Новодент»

При оценке коллектива мы выявили, что 33,3% трудового коллектива – сангвиники, 26,6% холерики, 20% флегматики, 20% меланхолики.

Имея представление о сильных и слабых сторонах сотрудников, руководитель сможет определять подходящий для него функционал и грамотно организовывать его трудовую деятельность.

2.4.2. Анализ стилей поведения в конфликтных ситуациях по К. Томасу

В таблице 16 мы представили результат анализа стилей поведения в конфликтных ситуациях сотрудников стоматологии «Новодент».

Таблица 16 – Количество баллов, соответствующих тенденции к проявлению форм поведения в конфликтной ситуации

№	Соперничество	Сотрудничество	Компромисс	Избегание	Приспособление
1.	12	4	4	3	7
2.	11	4	8	5	2
3.	5	3	3	9	10
4.	11	2	7	5	5
5.	5	4	6	6	9
6.	10	3	3	5	9
7.	2	10	7	2	9
8.	8	5	7	6	4
9.	4	1	8	5	12
10.	9	5	3	8	5
11.	10	5	5	4	6
12.	10	4	2	4	9
13.	5	2	7	5	11
14.	12	3	8	4	3
15.	11	4	9	2	4
ИТОГО	125	59	87	73	105

Как видно из таблицы 16, в Стоматологическом салоне преобладает *соперничество* – это особый вид человеческих взаимоотношений, который характеризуется борьбой за что-либо ценное: власть, престиж, признание, любовь, материальное преуспевание, и т.д.

2.4.3. Анализ социально-психологического климата по методике О.С. Михалюка и А. Ю. Шальто

В первом блоке вопросов, которые описывают эмоциональный компонент, содержится 3 вопроса: 1, 4, 7.

Эмоциональный компонент подразумевает «нравится - не нравится» и «приятный - не приятный» человек.

1. В первом вопросе требовалось отметить утверждения, с которыми согласен респондент. Результат выбранных утверждений представлен на рисунке 5.

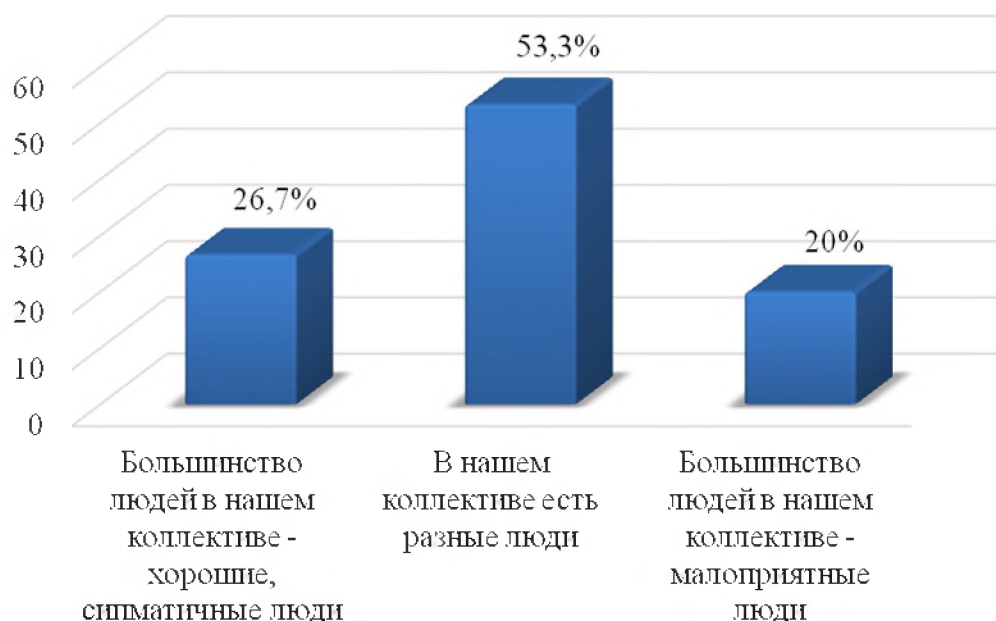


Рисунок 5 – Результат оценивания персонала

26,7% респондентов ответили, что большинство людей в коллективе - хорошие, симпатичные люди, 53,3% считают, что встречаются разные люди и 20% сотрудников клиники ответили, что большинство членов коллектива им неприятны.

2. В четвертом вопросе была поставлена задача оценить коллектив от 1 до 3 баллов, где цифра 1 характеризует коллектив, который очень нравится респондентам, а цифра 3 - коллектив, который не очень нравится. Под цифрой 2 респондентам предлагался нейтральный вариант ответа – «не задумывался об этом». Результат исследования по данному вопросу отображен на рисунке 6.

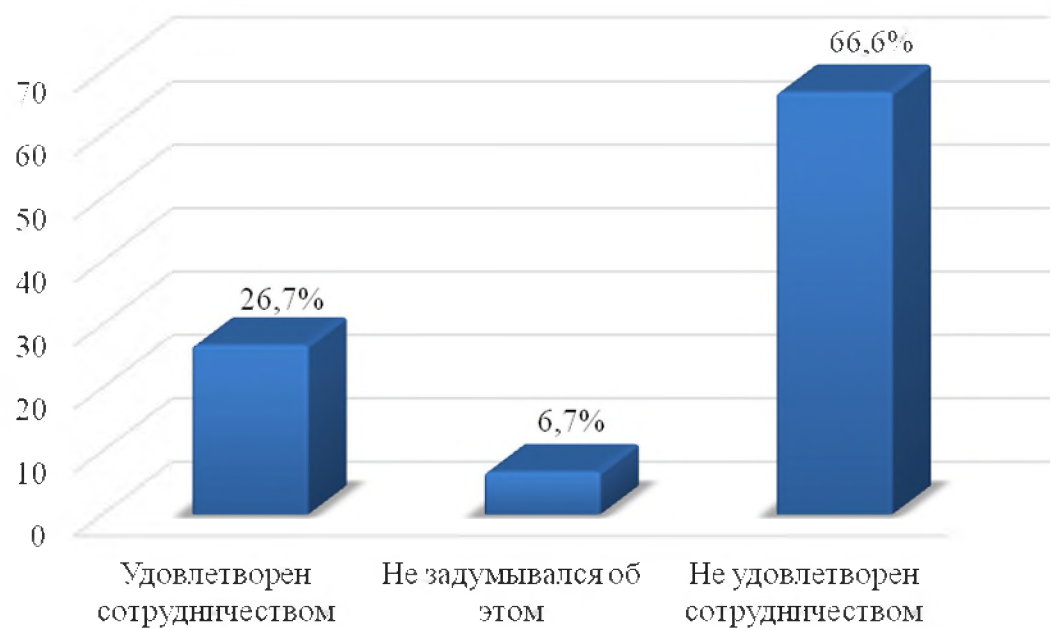


Рисунок 6 - Результат оценки партнера по принципу «удовлетворен сотрудничеством - не удовлетворен сотрудничеством»

Получив ответы на этот вопрос, мы выяснили, что 66,6% респондентов не удовлетворены сотрудничеством, а 26,7% удовлетворены рабочим партнером.

3. Отвечая на 7 вопрос респонденты должны оценить атмосферу в коллективе, в котором они работают от 1 до 3, где 1 – неприятная, недружественная атмосфера, 2 атмосфера взаимопомощи и взаимоуважения, а 3 – иногда благоприятная, а иногда неблагоприятная (рис.7).



Рисунок 7 – Результат оценки атмосферы в коллективе

Подавляющая часть респондентов считает, что в коллективе преобладает неприятная, недружественная атмосфера.

Получив ответы на вопросы: 1, 4, 7, что описывают эмоциональный компонент, мы выяснили, что коллектив недружелюбный, атмосфера в коллективе недружественная, напряженная, сотрудники не удовлетворены составом коллектива, что формирует неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе, но все же имеется небольшой процент позитивных ответов.

Второй блок вопросов, описывающий поведенческий компонент, содержит 3 вопроса: 2, 5, 8.

Поведенческий компонент подразумевает «желание-нежелание работать в данном коллективе» и «желание-нежелание общаться».

1. Мы поинтересовались у коллег, считают ли они, что было бы хорошо, если бы члены их коллектива жили близко друг от друга. Ответы на поставленный вопрос представлен на рисунке 8.

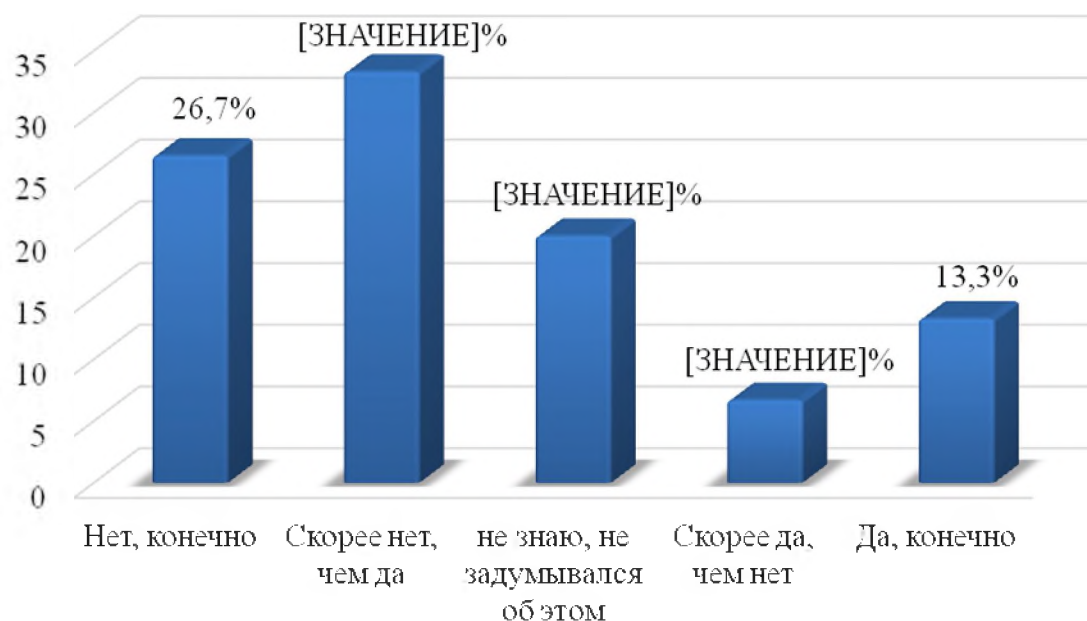


Рисунок 8 - Результат оценки желания проживать недалеко от членов своего коллектива

При оценке желания проживать недалеко от коллег сотрудники организации ответили «скорее нет, чем да» в 33, 3% случаев. 26,7% респондентов ответили категорическим отказом, но все же у 13,3% опрошенных выявилось желание быть соседями с коллегами.

2. В пятом вопросе нашей анкеты мы поинтересовались у медицинского персонала о их желании или нежелании провести выходной с членами коллектива. Результат оценки желания представлен на рисунке 9.

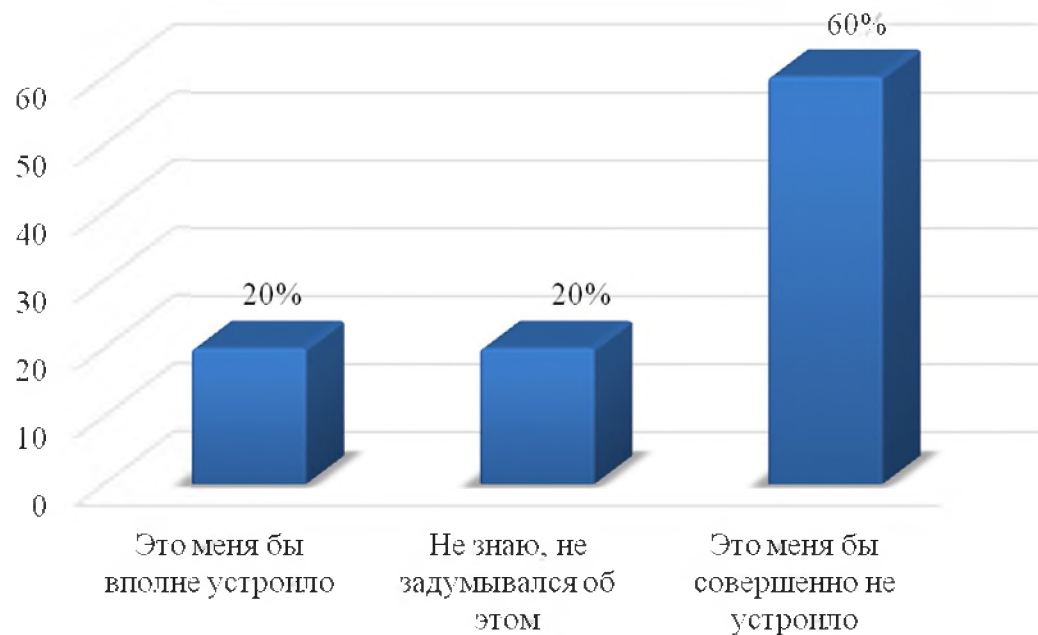


Рисунок 9 - Результат оценки желания проводить свободное время с коллективом

Отвечая на этот вопрос 60% респондентов не желают проводить свободное время с членами своего коллектива. 20% не задумывались об этом и 20% сотрудников готовы проводить свободное время с коллегами.

3. В 8 вопросе мы поинтересовались стремлением респондентов встретиться коллегами при длительном отсутствии в рабочем коллективе. Результат оценки стремления приведен на рисунке 10.

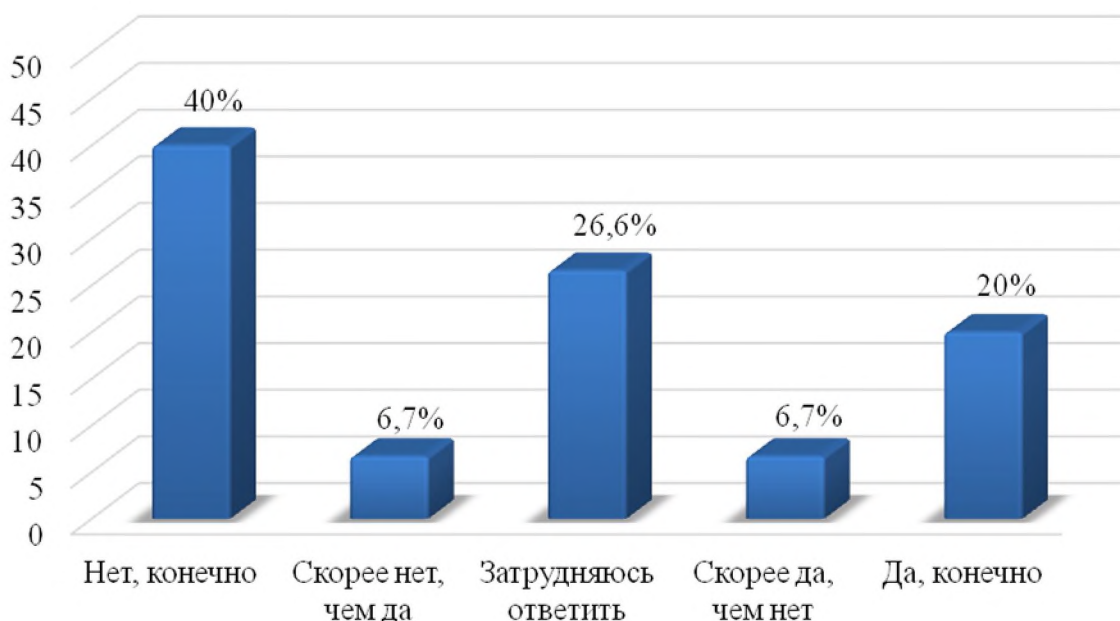


Рисунок 10 – Результат оценки стремления сотрудников
видеть чаще свой коллектив

Респонденты в 26,6% затрудняются ответить на поставленный вопрос. Не хотят лишний раз видеть коллег 40% трудящихся, 20% твердо уверенны в своем положительном ответе, а 6,7% ответили «скорее да, чем нет».

При исследовании поведенческого компонента в стоматологии «Новодент», мы выяснили, что сотрудники организации не уверены в своем желании чаще видаться вне рабочего времени, но в то же время они не отрицают возможности встречаться на досуге.

Третий блок вопросов описывает когнитивный компонент и состоит из 2 вопросов. *Когнитивный компонент* подразумевает «знание-незнание особенностей характера членов коллектива».

1. Третий вопрос анкеты был нацелен на получении ответа о том, могли бы ли члены коллектива дать достаточно полную характеристику личных и деловых качеств коллег. Результат оценки на рисунке 11.

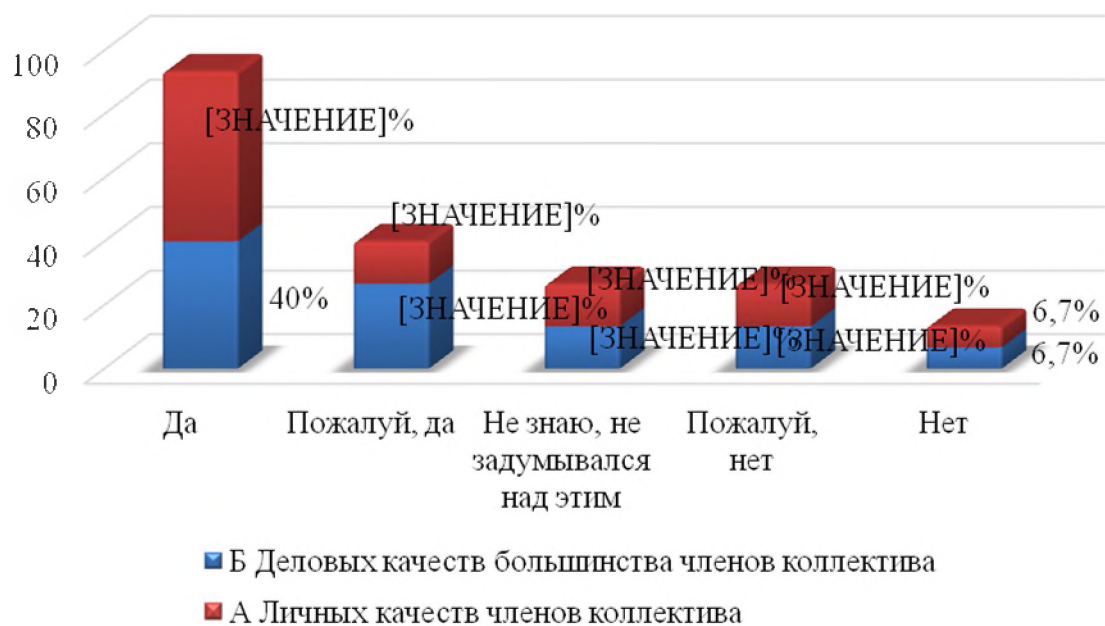


Рисунок 11 - Результат оценки личных и деловых качеств членов коллектива

Большинство сотрудников считают, что могут дать полную характеристику личных и деловых качеств членов коллектива и всего 6,7% не могут этого сделать.

2. Мы поинтересовались, могли ли бы коллеги с достаточной уверенностью сказать кто и с кем из членов их коллектива охотно общаются по деловым вопросам. Результат опроса представлен на рисунке 12.

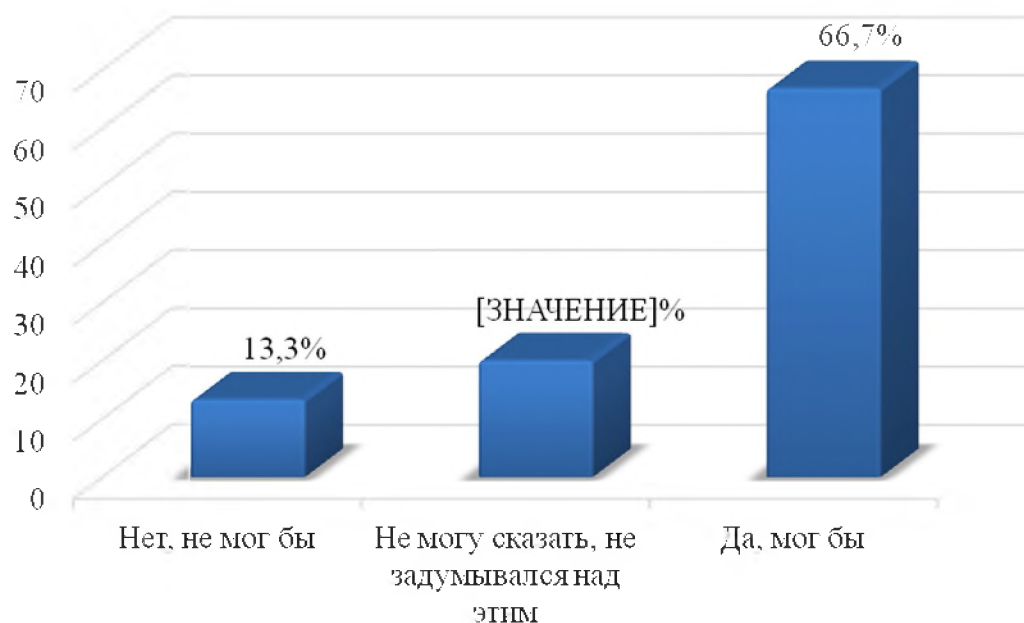


Рисунок 12 - Результат оценки знания коллег в сфере общения внутри коллектива

Респонденты в 66,7% уверены, что знают кто и с кем из членов коллектива, общается по деловым вопросам. 13,3% не знают.

Получив ответы на вопросы 3 и 6 мы видим, что персонал клиники достаточно хорошо знает деловые и личностные качества своих коллег, а также имеет представление о том, кто и с кем общается внутри коллектива.

Проведя исследование с помощью трех методик мы можем сделать следующие выводы (табл. 17):

Таблица 17- Результаты проведенных исследований по трем методикам

Анализ темперамента личности по методике Г Айзенка	Преобладают холерики и сангвиники
Анализ стилей поведения в конфликтных ситуациях К. Томаса	В коллективе преобладает дух соперничества
Анализ социально-психологического климата по методике О.С. Михалюка и А. Ю. Шалыто	Социально-психологический климат неблагоприятный, преобладает эмоциональный компонент

В коллективе преобладает дух соперничества. Медицинские работники редко идут на компромисс и в некоторых ситуациях предпочитают приспособ-

ливаться к сложившимся проблемам, а не решать их. Все это отрицательно влияет на социально-психологический климат внутри коллектива и не способствует благоприятному сотрудничеству.

При грамотной расстановке работников по типу темперамента и характера, качество выполняемой работы и удовлетворенность работников трудом в организации будет выше.

3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ КОНФЛИКТАМИ ПУТЕМ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА В СТОМАТОЛОГИЧЕСКОМ САЛОНЕ «НОВОДЕНТ»

Совершенствование социально-психологического климата в трудовом коллективе - одна из самых важных функций в управлении конфликтами.

Психологическая атмосфера влияет на качество и результат работы коллектива. Рекомендации по управлению конфликтами для исследуемого коллектива разработаны на основе анализа:

- 1) данных медицинского персонала (гендерная принадлежность, стаж, возраст);
- 2) данных о типах темперамента сотрудников;
- 3) данных о способах выхода работников из конфликтных ситуаций;
- 4) данных о состоянии социально-психологического климата;

По результатам исследования по трем методикам были разработаны рекомендации по управлению конфликтами путем совершенствования социально-психологического климата в Стоматологическом салоне «Новодент»:

1. *Проведение оценки социально-психологического климата в организации один раз в год.* В течение года состав коллектива может меняться – сотрудники организации увольняются или уходят в декретный отпуск, а на их место принимаются кадры с новыми наборами качеств, которые формируют темперамент человека, его характер и стиль поведения в конфликтных ситуациях. Конфликтогенность в коллективе может увеличиваться или, наоборот, снижаться.

Оценку социально-психологического климата проводит старшая медицинская сестра стоматологии 1 раз в год или по мере необходимости (обновление состава коллектива, возникновение конфликтов). Результаты исследований по трем методикам сохраняются с целью отслеживания динамики изменения социально-психологического климата.

2. *Мотивирование сотрудников.* Материальное и нематериальное стимулирование сотрудников благоприятно влияет не только на качество и производительность труда, но и на социально-психологический климат внутри коллектива. При благоприятной эмоциональной атмосфере в организации значительно снижается риск возникновения конфликтов.

3. *Проведение профилактических бесед, тренингов и организация работы психолога.* Каждый медицинский работник ежедневно принимает от 4 до 15 пациентов, из-за чего возрастает риск эмоционального выгорания, риск развития депрессии или повышенной раздражительности. Для профилактики или решения вышеописанных рисков следует внедрить работу психолога в трудовые будни стоматологов. Так как коллектив стоматологического коллектива небольшой, то нет необходимости расширять штат сотрудников приглашая психолога на полную ставку. Психолога рекомендуется приглашать 2-4 раза в месяц для проведения психотерапии в организации «Новодент» на основании внешнего совместительства.

4. *Делегирование определенных задач.* Из-за высокой загруженности медицинского персонала часто возникают конфликтные ситуации, снижается работоспособность и качество оказываемых услуг. Например, чтобы разгрузить врачей и медицинских сестер рекомендуется освобождение медицинского персонала от оформления информированных добровольных согласий и договоров, которое можно делегировать медицинским регистраторам.

5. *Рациональное распределение времени труда и отдыха.* Укомплектовав штат сотрудников на 100%, мы исключим сверхурочные рабочие часы у врачей и медицинских сестер, что позволит исключить переутомление медицинского персонала, повысит работоспособность, качество оказываемых услуг и снизит вероятность возникновения конфликтных ситуаций.

6. *Совершенствование структуры коллектива.* Расстановка кадров в зависимости от индивидуально-личностных особенностей сотрудников (характер, темперамент, способности), необходима для улучшения качества труда и формирования благоприятного психологического климата в организации.

Рекомендуется применить научно-психологическую организацию труда при расстановке кадров в рабочем графике. Нами была разработана система распределения сотрудников по темпераменту личности и создан примерный вариант формирования кадров в рабочие пары. Система расстановки кадров по индивидуально-личностным характеристикам представлена в приложении 5.

Выполнение вышеизложенных рекомендаций благоприятно повлияет на эмоциональную атмосферу внутри коллектива. Профилактика конфликтов позволит руководителю исключить большинство спорных ситуаций внутри коллектива. В случае возникновения конфликтов, менеджер сможет управлять ими - не допускать деструктивного развития конфликта, а направлять его к конструктивному исходу, который имеет позитивные функции:

- 1) способствуют разрядке напряженности между конфликтующими сторонами;
- 2) сближают коллектив и повышают уровень профессиональной зрелости;
- 3) стимулируют к изменениям и развитию и т.д.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе изучения темы управления конфликтами путем совершенствования социально-психологического климата в медицинской организации, были изучены теоретические аспекты управления конфликтами, проведено исследование социально-психологического климата и разработаны рекомендации по выявленным проблемам.

В данной работе мы использовали следующие методы: аналитический (изучение литературных источников), социологический (анкетирование персонала), метод наблюдения и метод экспертных оценок.

В ходе работы мы описали характеристику организации, историю ее создания, рассмотрели кадровый состав и проанализировали социально-психологический климат коллектива по трем методикам:

1) Анализ темперамента личности по методике Ганса Юргена Айзенка;
2) Анализ стилей поведения в конфликтных ситуациях по Кэмпбеллу Дональду Томасу.

3) Анализ социально-психологического климата по методике О.С. Михалюка и А. Ю. Шалыто;

В результате исследования мы получили следующие данные – в коллективе Стоматологического салона «Новодент» неблагоприятный социально-психологический климат, в котором преобладает эмоциональный компонент. Подавляющее большинство членов коллектива по типу своего темперамента являются сангвиниками и холериками. Коллектив всегда часто находится в состоянии соперничества и не ищет компромисс для решения возникающих споров и конфликтов, а приспосабливается к сложившимся ситуациями, что приводит к нервному перенапряжению, эмоциональному выгоранию и даже к депрессиям. Проведенные нами исследования и разработанные рекомендации внедрены в ежедневную работу клиники. Поставленные задачи решены, цель достигнута.

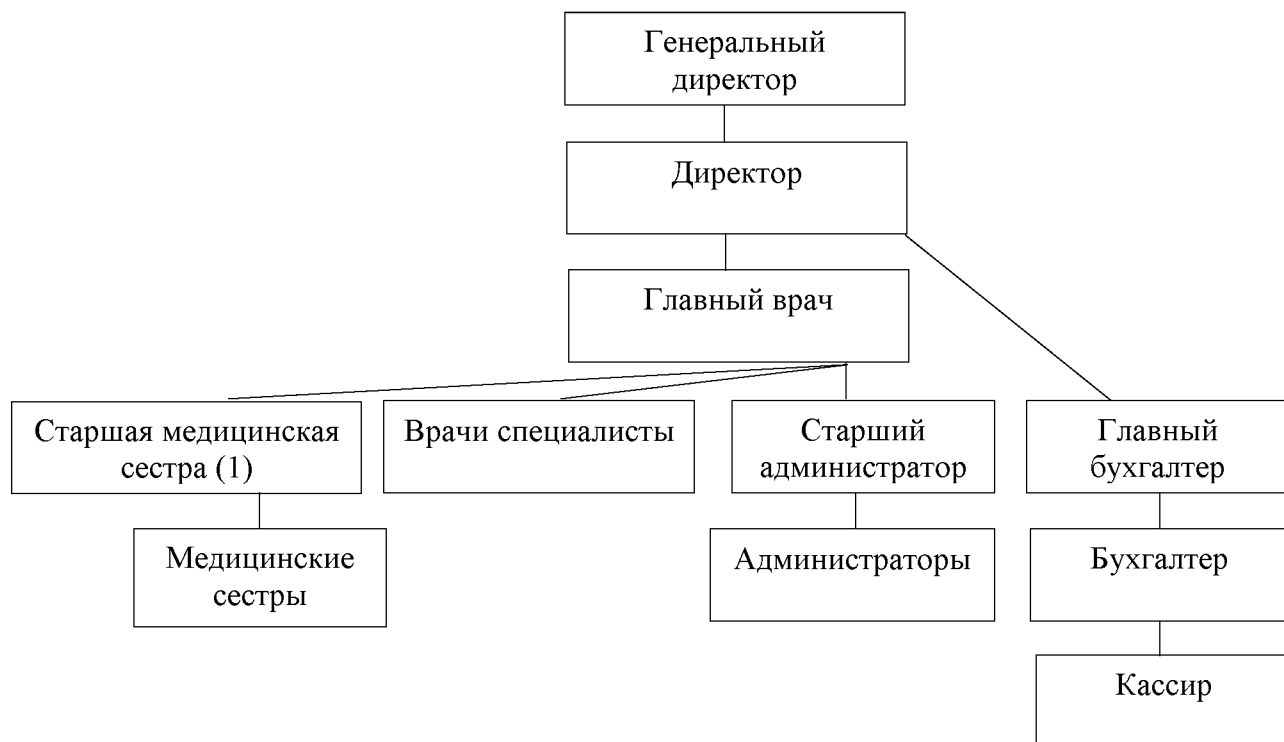
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И Конфликтология. Учебник для ВУЗов. -М.: ЮНИТИ, 2005. - 551 с.
2. Барташев А.В. Диагностика темперамента и характера: Практическая психология. - СПб: Питер Пресс, 2007. - 362 с.
3. Батыгин Г.С. Лекции по методологии социологических исследований: Учебник / Батыгин Г.С., Под ред. Л.Н. Белой. - М.: Аспект Пресс, 2005. - 277 с.
4. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: конфликт! Учебное пособие / Бородкин Ф.М., Коряк Н.М., - Новосибирск: Наука, 1989. - 189 с.
5. Василюк Ф.Е. Психология переживания. - М.: Издательство МГУ, 1984. - 240 с.
6. Ворожейкин И.Е Конфликтология: Учебник / Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 240 с.
7. Гришина Н.В. Психология конфликта. - 2 изд. - СПб: Питер Пресс, 2008. - 544 с.
8. Деларю В.В. Конкретные социологические исследования в медицине. - Волгоград: 2005. - 97 с.
9. Егидес А.П. Психология конфликта: Учебное пособие . - М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2013. - 320 с.
10. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. - 2 изд. - СПб: Питер Пресс, 2004. - 400 с.
11. Ершов А.А. Личность и коллектив: Межличностные конфликты в коллективе, их разрешение. - Л.: "Знание", 1976. - 174 с.
12. Жовтоножко В. В. Исторический анализ термина «социально-психологический климат» в отечественной науке // Власть, 2016. Том. 24. № 3. 163-167 с.
13. Здравомыслов А.Г. Социология конфликта / Здравомыслов А.Г., Под ред. Бахмина В.И., Бергера Я.М, Гениевой Е.Ю, Дилигенского Г.Г., Шадрикова В.Д. - М.: Аспект Пресс, 1995. - 317 с.

14. Зиновьев В.Н. Роль психологических аспектов в руководстве коллективом // Менеджмент сегодня. - 2008. - №6. - С. 324-337.
15. Козырев Г.И. Конфликтология: учебник для студентов высших учебных заведений. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 303 с.
16. Мириманова М.С. Конфликтология: Учебник для студентов средних педагогических учебных заведений. - 2-е изд., испр. - М.: Издательский центр «Академия», 2004. - 320
17. Морозов А.В. Социальная конфликтология: Учеб, пособие для студ. высш. учеб, заведений / Морозов А.В., Дедов Н.П., Сорокина Е.Г., Суслова Т.Ф., Под ред. А.В. Морозова. - М.: Издательский центр «Академия», 2002. - 336 с.
18. Небыкова С.И. Типы темперамента. Отношения : Психологический практикум. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2013. - 122 с.
19. Опросник Г. Айзенка // [Электронный ресурс]// Режим доступа - свободный: https://studopedia.ru/12_141699_oprosnik-g-ayzenka.html (дата обращения: 24.10.2017).
20. Опросник К. Томаса «Стиль поведения в конфликте» // [Электронный ресурс]// Режим доступа - свободный: <https://world-psychology.ru/oprosnik-k-tomasa-stil-povedeniya-v-konflikte-2/> (дата обращения: 24.10.2017).
21. Парыгин Б.Д., Социально-психологический климат коллектива: пути и методы изучения / Парыгин Б.Д., Под ред. В.А. Ядова. - Л.: Наука, 1981. - 190 с.
22. Платонов Ю.П., Психология коллективной деятельности: Теоретико-методологический аспект. - Л.: Изд-во Лен. ун-та, 1990.-181 с.
23. Романченко М.А. Проблема управления конфликтами в трудовых коллективах / М.А. Романченко // Молодежь и наука. – 2013.- Вып. №2.
24. Скотт Д.Г. Конфликты. Пути их преодоления. - Киев: Внешторгиздат, 1991. - 191 с.
25. Хасан Б.И. Сергоманов П.А. Психология конфликта и переговоры. Учебное пособие. - М.: Открытое общество, 2001. - 133 с.

26. «Экспресс-методика» по изучению социально-психологического климата в коллективе // [Электронный ресурс]// Режим доступа - свободный: <https://www.psyoffice.ru/1-118-191.htm> (дата обращения: 24.10.2017).

Линейно-функциональная организационная структура
управления Стоматологического салона «Новодент»



Тест Айзенка на определение типа темперамента

«Темперамент личности»

Уважаемые респонденты!

Вам предлагается ответить на 57 вопросов. Вопросы направлены на выявление вашего обычного способа поведения. Постарайтесь представить типичные ситуации и дайте первый ответ, который придет вам в голову. Если вы согласны с утверждением, поставьте рядом с его номером знак «+» (да), если нет, то знак «-» (нет). [2]

1. Часто ли Вы испытываете тягу к новым впечатлениям, чтобы испытать сильные ощущения?
2. Часто ли Вы чувствуете, что нуждаетесь в друзьях, которые могут Вас понять, ободрить, выразить сочувствие?
3. Считаете ли Вы себя беспечным человеком?
4. Правда ли, что Вам очень трудно отвечать «нет»?
5. Обдумываете ли Вы свои дела не спеша и предпочитаете ли подождать, прежде чем действовать?
6. Всегда ли Вы сдерживаете свои обещания, даже если Вам это не выгодно?
7. Часто ли у Вас бывает упадки и приливы хорошего настроения?
8. Быстро ли Вы обычно действуете и говорите, и не растрачиваете ли много времени на обдумывание?
9. Возникало ли у Вас когда-нибудь чувство, что Вы несчастны, хотя никакой серьезной причины для этого не было?
10. Верно ли, что на спор Вы способны решиться на все?
11. Стесняетесь ли Вы, когда хотите познакомиться с человеком противоположного пола, который Вам симпатичен?
12. В гневе Вы выходите из себя?

13. Часто ли Вы действуете под влиянием минутного настроения?
14. Часто ли Вас беспокоят мысли о том, что Вам не следовало бы чего-либо делать или говорить?
15. Предпочитаете ли Вы чтение книг встречам с людьми?
16. Вас легко обидеть?
17. Любите ли Вы часто бывать в компании?
18. Бывают ли у Вас иногда такие мысли, которые Вы хотели бы утаить от посторонних?
19. Верно, что иногда Вы настолько полны энергии, что все горит в руках, а иногда чувствуете сильную слабость и апатию?
20. Предпочитаете ли Вы иметь друзей поменьше, но особенно близких?
21. Часто ли Вы мечтаете?
22. Когда на Вас повышают голос, Вы отвечаете тем же?
23. Часто ли Вас тревожит чувство вины?
24. Все ли ваши привычки положительны?
25. Способны ли Вы дать волю собственным чувствам и вовсю повеселиться в компании?
26. Считаете ли Вы себя человеком возбудимым и ранимым?
27. Считают ли Вас человеком живым и веселым?
28. После того, как дело сделано, часто ли Вы возвращаетесь к нему мысленно и думает, что могли бы сделать лучше?
29. Вы обычно молчаливый и сдержанный, когда находитесь среди людей?
30. Вы иногда обсуждаете других?
31. Бывает ли, что Вам не спится оттого, что разные мысли лезут в голову?
32. Верно ли, что Вам приятнее и легче узнать о том, что Вас интересует в книге, хотя можно быстрее и проще узнать об этом у друзей?
33. Бывает ли у Вас сильное сердцебиение?
34. Нравится ли Вам работа, требующая предельной концентрации внимания?

35. Бывает ли, что Вас «бросает в дрожь»?
36. Верно ли, что Вы всегда говорите о знакомых Вам людях только хорошее, даже тогда, когда уверены, что они об этом не узнают?
37. Верно ли, что Вам не приятно бывать в компании, где постоянно подшучивают друг над другом?
38. Вы раздражительны?
39. Нравится ли Вам работа, которая требует быстроты действий?
40. Верно ли, что Вас не редко не дают покоя мысли о разных неприятностях и «ужасах», которые могли бы произойти, хотя все кончилось благополучно?
41. Вы ходите медленно и неторопливо?
42. Вы когда-нибудь опаздывали на свидание, работу или учебу?
43. Часто ли Вам снятся кошмары?
44. Верно ли, что Вы такой любитель поговорить, что никогда не упустите удобного случая побеседовать с малознакомым человеком?
45. Беспокоят ли Вас какие-нибудь боли?
46. Расстроились ли бы Вы, если бы долго не могли видеться со своими друзьями?
47. Можете ли Вы назвать себя нервным человеком?
48. Есть ли среди Ваших знакомых такие, которые Вам явно не нравятся?
49. Можете Вы сказать, что Вы уверенный в себе человек?
50. Легко ли Вас задевает критика Ваших недостатков или Вашей работы?
51. Трудно ли Вам получить настоящее удовольствие от вечеринки?
52. Кажется ли Вам, что Вы чем-то хуже других?
53. Сумели бы Вы внести оживление в скучную компанию?
54. Бывает ли, что Вы говорите о вещах, в которых совсем не разбираетесь?
55. Беспокоитесь ли Вы о своем здоровье?

56. Любите ли Вы шутить над другими?

57. Страдаете ли Вы от бессонницы? **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**

Благодарим за участие!

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

«Анализ стилей поведения в конфликтных ситуациях по К. Томасу»

Уважаемые респонденты!

Вашему вниманию предлагается тестирование на определение способов регулирования конфликтов.

Перед Вами ряд утверждений, которые помогут определить особенности вашего поведения. Здесь не может быть ответов «правильных» или «ошибочных». Люди различны, и каждый может высказать свое мнение.

Имеются два варианта, А и В, из которых Вы должны выбрать один, в большей степени соответствующий вашим взглядам, вашему мнению о себе. В бланке для ответов поставьте галочку соответственно одному из вариантов (А или В) для каждого утверждения. Отвечать надо как можно быстрее.

№	Вариант «А»	Вариант «В»
1.	Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса	Чем обсуждать, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны
2.	Я стараюсь найти компромисс	Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных
3.	Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего	Я стараюсь успокоить другого и сохранить отношения
4.	Я стараюсь найти компромисс	Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека
5.	Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого	Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бессмысленной напряженности
6.	Я пытаюсь избежать неприятностей для себя	Я стараюсь добиться своего
7.	Я стараюсь отложить решение спорного вопроса, с тем, чтобы со временем решить его окончательно	Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться другого

8.	Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего	Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы
9.	Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий	Я прилагаю усилия, чтобы добиться своего
10.	Я твердо стремлюсь достичь своего	Я пытаюсь найти компромиссное решение
11.	Первым делом я стараюсь ясно определить, в чем состоят все затронутые спорные вопросы	Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения
12.	Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры	Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он тоже идет навстречу мне
13.	Я предлагаю нейтральную позицию	Настаиваю, чтобы было сделано так, как хочу я
14.	Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах	Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов
15.	Я пытаюсь успокоить другого и сохранить отношения	Я стараюсь сделать так, чтобы избежать напряженности
16.	Я стараюсь не задеть чувств другого человека	Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции
17.	Я всегда настойчиво стараюсь добиться своего	Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бессмысленной напряженности
18.	Если это сделает другого счастливым, дам ему возможность настоять на своем	Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу
19.	Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые вопросы и интересы	Я стараюсь отсрочить решение спорного вопроса, чтобы со временем решить его окончательно
20.	Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия	Я пытаюсь найти компромисс
21.	Ведя переговоры, я пытаюсь быть внимательным к желаниям другого	Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы и их совместному решению
22.	Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей позицией и точкой зрения другого человека	Я отстаиваю свое мнение и желания
23.	Обычно я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас	Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность в решении спорного вопроса

24.	Если позиция другого кажется мне очень важной, я постараюсь пойти ему навстречу	Я пытаюсь убедить другого прийти к компромиссу
25.	Я стараюсь показать другому логику и преимущества моего мнения	Ведя переговоры, я пытаюсь быть внимательным к желаниям другого человека
26.	Я предлагаю среднюю позицию	Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас
27.	Я часто избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры	Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем мнении
28.	Обычно я упорно стремлюсь добиться своего	Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого человека
29.	Я предлагаю среднюю позицию	Думаю, что не всегда стоит переживать из-за возникающих разногласий
30.	Я стараюсь не задеть чувств других людей	Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с оппонентом могли добиться успеха. [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Благодарим за участие!

«Экспресс-методика по изучению социально-психологического климата»

О.С. Михалюка и А.Ю. Шалыто»

Уважаемые респонденты!

Просим вас принять участие в исследовании, целью которого является совершенствование психологического климата в нашем коллективе. Для ответа на предлагаемые вопросы необходимо внимательно прочесть варианты ответа, выбрать один из них, наиболее соответствующий вашему мнению, а затем поставить знак «+» против выбранного вами ответа.

Анкетирование анонимное.

1. Отметьте утверждение, с которым Вы больше всего согласны?

1. Большинство членов нашего коллектива - хорошие, симпатичные люди

2. В нашем коллективе есть всякие люди

3. Большинство членов нашего коллектива - люди малопрятные

2. Считаете ли вы, что было бы хорошо, если бы члены вашего коллектива жили близко друг от друга?

1. Нет, конечно

2. Скорее нет, чем да

3. Не знаю, не задумывался об этом

4. Скорее да, чем нет

5. Да, конечно

3. Как вам кажется могли бы вы дать достаточно полную характеристику:

А. Личных качеств большинства членов коллектива

1. Да

2. Пожалуй, да

5. Нет

Б. Деловых качеств большинства членов коллектива

1. Да
2. Пожалуй, да
3. Не знаю, не задумывался над этим
4. Пожалуй, нет
5. Нет

4. Представлена шкала от 1 до 3, где цифра 1 характеризует коллектив, который вам очень нравится, а цифра 3 - коллектив, который вам очень не нравится. В какую ячейку вы поместите ваш коллектив?

1. ячейка 1
2. ячейка 2
3. ячейка 3

5. Если бы у вас появилась возможность провести досуг с членами вашего коллектива, то как бы вы к этому отнеслись?

1. Это меня бы вполне устроило
2. Не знаю не задумывался над этим
3. Это меня бы совершенно не устроило

6. Могли бы вы с уверенностью сказать кто и с кем из членов вашего коллектива, охотно общаются по деловым вопросам?

1. Нет, не мог бы
2. Не могу сказать, не задумывался над этим
3. Да, мог бы

7. Какая атмосфера обычно преобладает в вашем коллективе? Представлена шкала от 1 до 3, где цифра 1 соответствует неприятной, недружеской атмосфере, а 2, наоборот, атмосфере взаимопомощи, взаимного уважения. 3 вариант – среднее значение. К какой из цифр вы отнесли бы свой коллектив?

1. ячейка 1
2. ячейка 2
3. ячейка 3

8. *Как вы думаете, если бы вы заболели или долго не появлялись на работе по какой-либо причине, стремились бы вы встретиться с членами вашего коллектива?*

1. Да, конечно
2. Скорее да, чем нет
3. Затрудняюсь ответить
4. Скорее нет, чем да
5. Нет, конечно. **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**

Благодарим за участие!

Система расстановки кадров по индивидуально-личностным характеристикам (темпераменту)

В системе расстановки кадров указаны врачи и медицинские сестры.

Тип темперамента	Идеальный партнер	Подходит более-менее	Несовместимы
холерик	флегматик	сангвиник	холерик
сангвиник	сангвиник	холерик	флегматик
		меланхолик	
флегматик	флегматик	холерик	сангвиник
	меланхолик		
меланхолик	сангвиник	флегматик	меланхолик

Рисунок 13 – Совместимость темпераментов личности

Темперамент	Врачи	Медицинские сестры
холерик	Макогон Н.С.	Петрова Ю.А.
сангвиник	Сушкина Е.О. Королева О.В. Зыкова Ю.В.	Федорова Т.А. Бочкова Е.В.
флегматик	Конев В.М. Тюрин А.В.	Михалищева Д.И.
меланхолик	Горбунова И.Г. Покровская А.В.	Петрова Ю.А.

Рисунок 14 – Типы темпераментов сотрудников
Стоматологического салона «Новодент»

	Идеальный партнер	Подходит более-менее	Несовместимы
Врач/гигиенист	Медицинская сестра	Медицинская сестра	
Горбунова И.Г.	Федорова Т.А. Бочкова Е.В.	Михалищева Д.И.	Петрова Ю.А.
Зыкова Ю.В.	Федорова Т.А. Бочкова Е.В.	Петрова Ю.А. Петрова Ю.А.	Михалищева Д.И.
Конев В.М.	Михалищева Д.И. Петрова Ю.А.	Петрова Ю.А.	Федорова Т.А. Бочкова Е.В.
Королева О.В.	Федорова Т.А. Бочкова Е.В.	Петрова Ю.А. Петрова Ю.А.	Михалищева Д.И.
Макогон Н.С.	Михалищева Д.И.	Федорова Т.А. Бочкова Е.В.	Петрова Ю.А.
Покровская А.В.	Федорова Т.А. Бочкова Е.В.	Михалищева Д.И.	Петрова Ю.А.
Сушкина Е.О.	Федорова Т.А. Бочкова Е.В.	Петрова Ю.А. Петрова Ю.А.	Михалищева Д.И.
Тюрин А.В.	Михалищева Д.И. Петрова Ю.А.	Петрова Ю.А.	Федорова Т.А. Бочкова Е.В.

Рисунок 15 – Примерный вариант формирования кадров в рабочие пары

